

Axe « Restructurations »

GREGOR, 24 mai 2007

Plan de la présentation

- 1 • Les restructurations : phénomène, concepts, débats,
  - Les débats sur la notion
  - L'importance du phénomène
  - Un phénomène sous-théorisé
  - Notre conception
- 2 • L'axe « restructurations » au GREGOR : quelques faits
  - L'équipe
  - Les relations extérieures et les recherches contractuelles
  - Le réseau international
  - Les liens avec l'enseignement
  - Les productions
- 3 • Les choix théoriques et méthodologiques
  - Les problématiques
  - Les choix théoriques
  - Les dominantes méthodologiques
- 4 • Les projets de recherche récents, en cours ou futurs



1. Les restructurations : phénomène, concepts et débats

- **Les débats sur la notion de restructurations**

  - **Des débats sur la sémantique et sur le « périmètre »**

    - **La forte médiatisation du thème *vs.* la relative rareté des travaux académiques**
    - **L'euphémisme du langage managérial *vs.* la précision du langage juridique**
    - **Des restructurations brutales et visibles *vs.* des restructurations douces et imperceptibles**

  - **De nombreuses typologies en fonction de la nature, du contexte, des modalités de traitement, de la portée, etc. de la restructuration**

    - **Numérique / fonctionnelle / stratégique**
    - **Logique financière simpliste / logique industrielle systémique**
    - **Défensive / offensive**
    - **De crise / de compétitivité**



1. Les restructurations : phénomène, concepts et débats

- **Notre choix préalable : une vision élargie, qui rejoint la définition de Cameron, Freeman et Mishra (1993) du** *downsizing :*

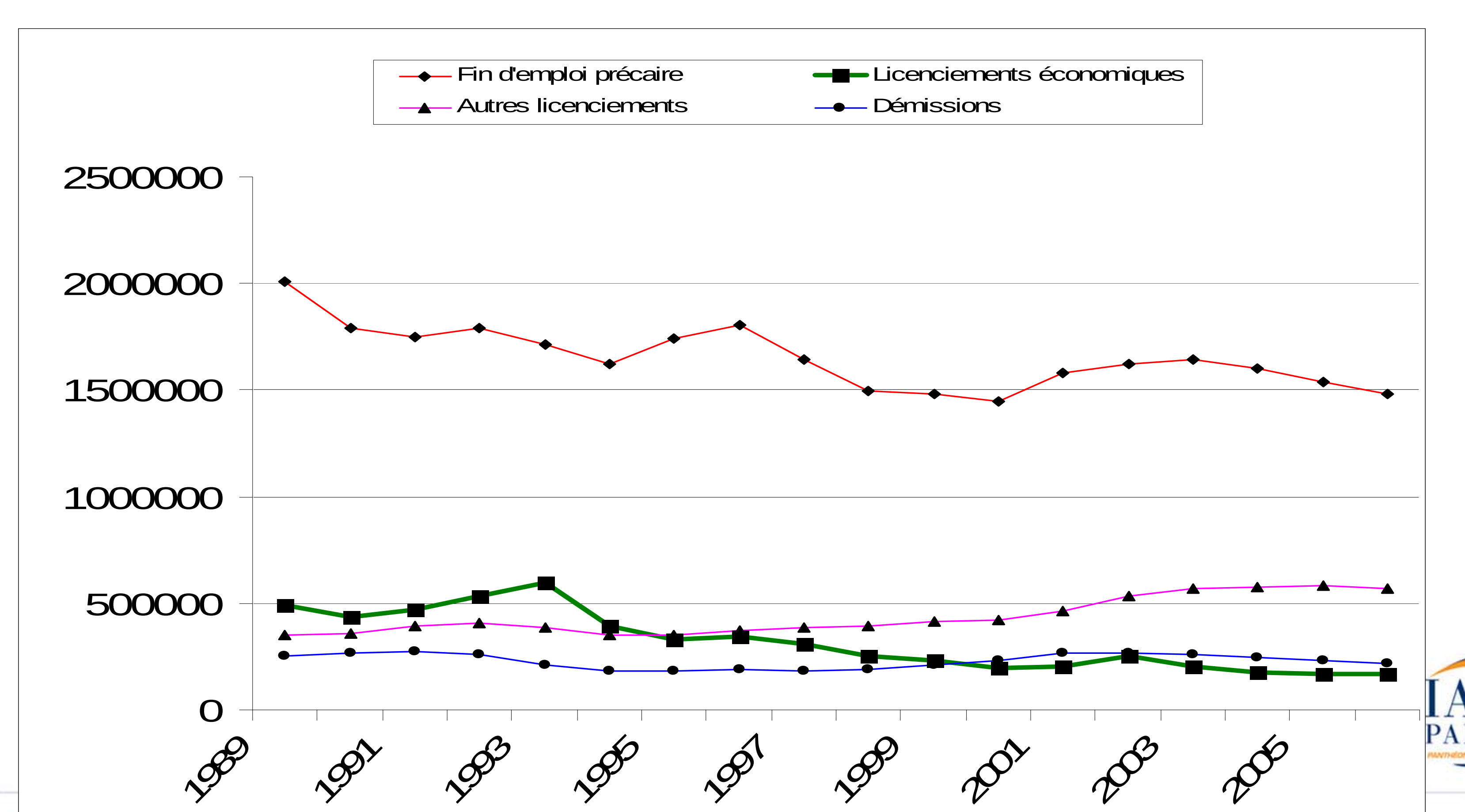
« Tout processus intentionnel de modification de l'entreprise pour asseoir la position concurrentielle, et améliorer l'efficience de l'organisation, dont les effets sur l'emploi dépassent largement la simple décroissance de son volume, peut être considéré comme un phénomène de restructuration »



1. Les restructurations : phénomène, concepts et débats

- **L'importance du phénomène : quelques chiffres**

  - Les entrées au chômage selon le motif



1. Les restructurations : phénomène, concepts et débats

- Les pratiques de décision / Cadrage statistique

700000
600000
500000
400000
300000
200000
100000
0

1989 1991 1993 1995 1997 1999 2001 2003 2005

Licenciements économiques
Autres licenciements
démissions

- ***Des arbitrages entre modalités de départ***

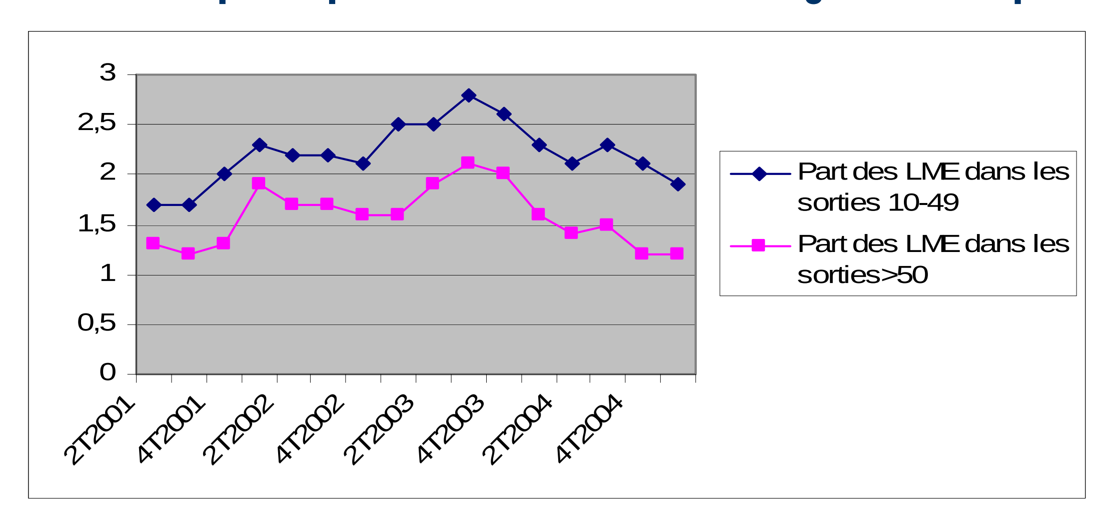
  - Licenciement économique Vs Démission

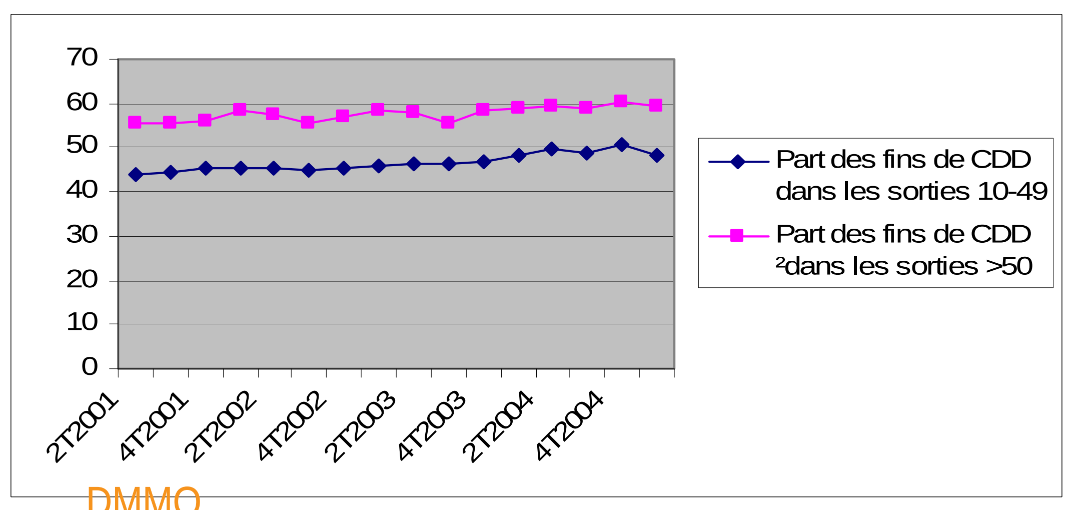
  - Plus récemment, licenciement individuels Vs autres modes de rupture de CDI



Les restructurations : phénomène, concepts et débats

- Les pratiques de décision / Cadrage statistique





DMMO

Le recours au licenciement plus fréquent dans les petites entreprises

- Contraintes légales
- Contraintes de planification
- Faillites

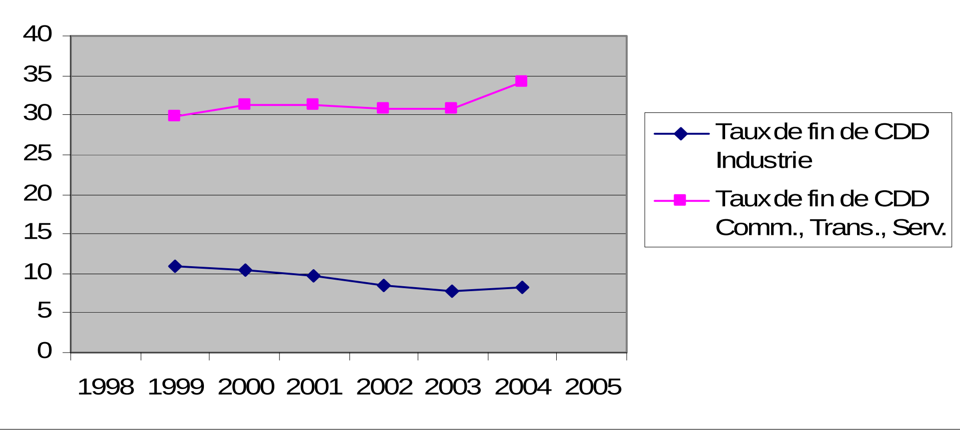
Des marges de flexibilité plus évidentes dans les grandes structures



Les restructurations : phénomène, concepts et débats

- Les pratiques de décision / Cadrage statistique





- L'industrie : des modalités de gestion de l'emploi plus brusques

- Les services : une logique de flexibilité plus ancrée

DMMO



Les restructurations : phénomène, concepts et débats

- Les pratiques de décision : les motifs

Figure 2: *Job reduction by type of restructuring*

Number of job losses

Internal restructuring
101,947

Outsourcing
200

Relocation
3,920

Merger/Acquisition
6,345

Offshoring/Delocalisation
7,265

Bankruptcy/Closure
13,085

Source: *ERM, 1 October – 31 December 2006*



1. Les restructurations : phénomène, concepts et débats

- **Un phénomène sous-théorisé**

  - **L'évaluation économique** (efficience des marchés, théorie néo-classique…)

  - **L'évaluation socio-organisationnelle** (coûts cachés, contrat psychologique, théories de l'équité, stress,…)

  - **Les motivations de la décision** (théories de la décision, néo-institutionnalisme, comportement organisationnel,…)

  - **La gestion du processus** (théorie des parties prenantes, RSE, théories de la négociation, théorie du capital humain,…)



- **Notre conception**

  - Une préoccupation commune autour de la **légitimité** des restructurations

  - Une attention particulière à la **multiplicité des acteurs** et à leurs interactions

  - Une décision conçue comme **émergente** et un processus **évolutif**



2. L'axe « restructurations » au GREGOR : quelques faits

- **L'équipe actuelle**

  - **Les permanents :** José Allouche, Jean-Pierre Aubert, Pierre Garaudel, Laëtitia Lethielleux, Florent Noël, Géraldine Schmidt

  - **Les doctorants :** Rémi Bourguignon, Marie-France Khalidi, Virginie Xhauflair

  - **Les membres associés :** Rachel Beaujolin-Bellet, Patrice Laroche, Jeanine Freiche



2. L'axe « restructurations » au GREGOR : quelques faits

- **Les relations extérieures et les recherches contractuelles**

  - **Les réseaux académiques :**

  MIRE

  GRT Restructurations

  (LENTIC - Liège, LIRHE - Toulouse, ERFI - Montpellier, Grefige - Nancy, Matisse - Paris 1, Université Européenne du Travail,…)

  - **Les relations avec le monde socio-économique :**

  Dares

  Observatoire des Restructurations / JPA

  DRTEFP

  Syndex

  […]



2. L'axe « restructurations » au GREGOR : quelques faits

- **Le réseau international**

Nita Chhinzer
Ola Bergström
Juan Pineiro Souza
Serrano Pascual
Andreas Dietrich
Tiziano Treu
Crespo Suarez
François Pichault, Virgine Xhauflair
Arturo Tamazian

+ réseau MIRE (RU, Allemagne, Suède, Belgique)



2. L’axe « restructurations » au GREGOR : quelques faits

- **Les liens avec l’enseignement**

  - Cours en Master RH
  - Séminaire Master Recherche
  - Programme « La Poste »

  + interventions plus ponctuelles hors IAE (ISST, Escp,…)



2. L'axe « restructurations » au GREGOR : quelques faits

- **Les publications**
  - 3 ouvrages collectifs : GS (2001), JA/JF (2007), RBB/GS (2007 à paraître)
  - 1 ouvrage : FN (2004)
  - 2 thèses : FN (2001), LL (2006)
  - 2 HDR : RBB (2006), PL (2006)
  - Colloques
    - Journée d'études / soirée débat à l'IAE en 2003
    - Symposium AGRH 2005
    - Track EURAM 2007
    - Autres communications (AOM, Euram, Egos, AGRH, …)
  - Articles

Cf. références bibliographiques en fin de diaporama

IAE PARIS
PANTHÉON SORBONNE

3. Les choix théoriques et méthodologiques

- **Choix problématiques**
  - **La décision☐ :** déterminants, mimétisme,…
  - **Le processus :** relations industrielles, acteurs publics, outils juridiques, …
  - **Les effets :** performances boursières, les survivants, apprentissage et compétences, RSE,…

- **Choix théoriques privilégiés**
  - **Néo-institutionnalisme**
  - **Théorie des parties prenantes**
  - **Théories psycho-sociologiques**



3. Les choix théoriques et méthodologiques

- **Dominantes méthodologiques**
  - Etudes d'événements
  - Méta-analyses
  - Etudes de cas
  - Enquêtes par questionnaires
  - Bases de données

—> *matrice croisée problématique / théories / méthodologies*

Décision	**Néo-institutionnalisme**	**Enquêtes** **Etudes de cas** **Bases de données**
Processus	**Parties prenantes**	**Etudes de cas**
Effets	**Psycho-sociologie** **Micro-économie**	**Etudes de cas** **Etudes d'événements** **Méta-analyse**



4. Les projets de recherche récents, en cours ou futurs

- MIRE / Monitoring Innovative Restructurings in Europe

- Un projet financé par le FSE et piloté par Syndex
- 5 pays impliqués : France (UET-RMS/ Gregor, Lirhe, Rennes), Allemagne, Grande-Bretagne, Belgique, Suède
- La réalisation de monographies de situations de restructurations innovantes dans chaque pays (3 par le GREGOR)
- Des groupes d'experts et des analyses thématiques (employeurs, syndicats, agences de transitions professionnelles, territoires,…)
- Des discussions au sein d'ateliers nationaux et internationaux, regroupant acteurs des milieux académique et socio-économique
- Un rapport par pays sur le système national de régulation sociale des restructurations
- La production de « recommandations » nationales et internationales

—> Problème de la définition et de l'identification des cas « innovants »
—> Question de la transférabilité des pratiques d'un contexte à l'autre



2 publications (Euram et AOM) + 1 article en cours de rédaction

4. Les projets de recherche récents, en cours ou futurs

- **L'observatoire des restructurations**

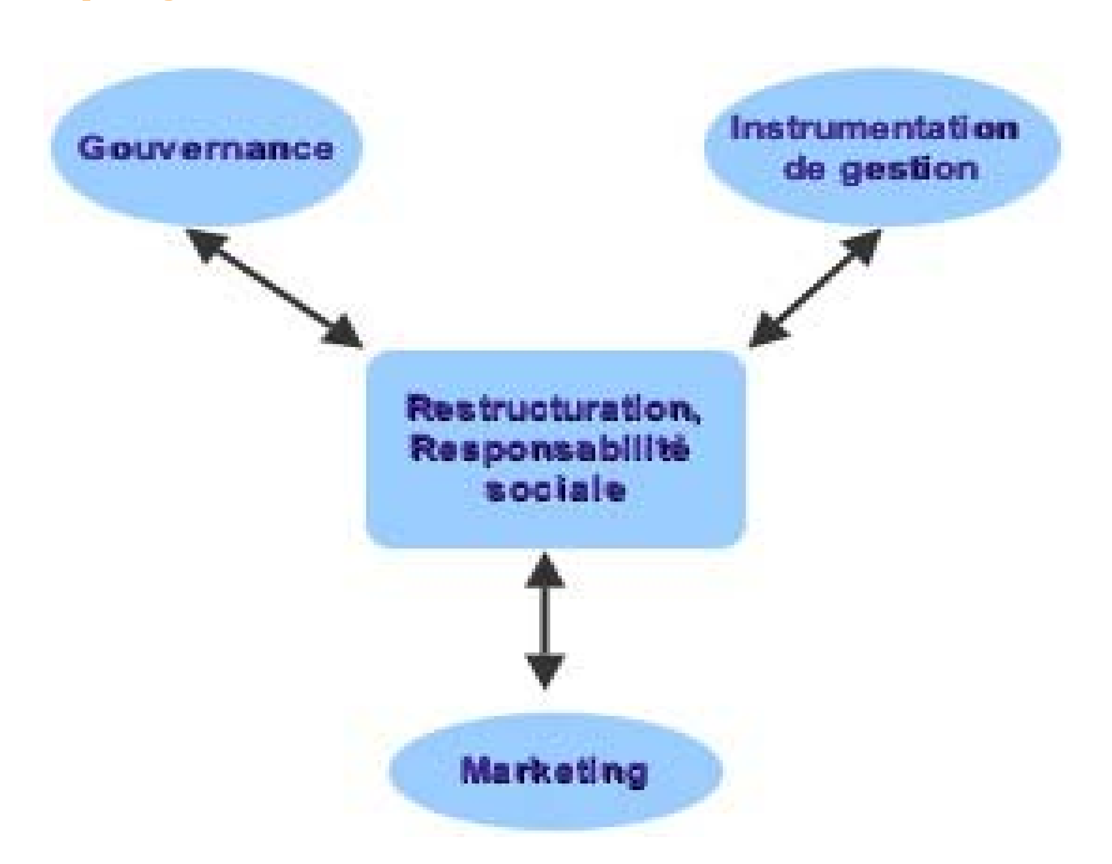
- *un groupe de réflexion/discussion/production de connaissances pérenne et organisé ;*
- *un groupe à géométrie variable autour d'un noyau dur de « fondateurs » : chercheurs, entreprises, syndicats, juristes,… ;*
- *des travaux sur les transformations des entreprises en restructuration*
- *4 étapes :*
  - **recueil et partage d'expériences**
  - **confrontation et production de connaissances**
  - **retour sur les acteurs**
  - **propositions et diffusion / valorisation**

- *à la recherche de solutions innovantes qui reposent sur l'engagement d'un rapport salarial et de modalités de régulation sociale renouvelés*

IAE PARIS
PANTHÉON-SORBONNE

4. Les projets de recherche en cours ou futurs

- **Le projet RESTRUCTURA soumis à l'ANR : un projet d'équipe**



8 sous-projets autour de 4 pôles thématiques

Différentes facettes du « prisme » restructurations

25 membres du GREGOR

Budget demandé : 120 K€ par an sur 3 ans



4. Les projets de recherche en cours ou futurs

- **Le projet RESTRUCTURA soumis à l'ANR : les 8 sous-projets**

Pôles Restructurations et RSE

A. Les restructurations « responsables » : des pratiques innovantes en voie d'institutionnalisation ? Analyses issues d'un Observatoire des Restructurations

B. Les juges et les restructurations : analyse des représentations et enjeux pour la décision

C. Restructurations, relations sociales et performances

Pôle Gouvernance

D. L'impact sur l'emploi des opérations de LBO

E. Restructurations et entreprises familiales

Pôle Instrumentation de Gestion

F. Conduite des restructurations, coopération et instrumentation de gestion

G. Instrumentation de contrôle de gestion et restructurations

Pôle Marketing

H. Restructurations et marque d'entreprise



4. Les projets de recherche en cours ou futurs

- **Les thèses en cours**

  - **Rémi Bourguignon : «** *Présence syndicale et politiques d'emplois dans les entreprises françaises »*, **sous la direction de José Allouche (début : octobre 2004)**

  - **Marie-France Khalidi: «** *Communication interne et processus d'élaboration de sens en contexte de restructuration »,* **sous la direction de Géraldine Schmidt (début : mars 2007)**

  - **Virginie Xhauflair : «** *La flexicurité revisitée à l'aune des pratiques effectives »,* **sous la direction de José Allouche et François Pichault (début : mars 2007)**



4. Les projets de recherche en cours ou futurs

Les thèses en cours : Rémi Bourguignon

- **Objectif**

  Appréhender les effets de la présence syndicale sur les décisions d'emplois.

- **Constats de départ**

  Une littérature ambivalente faisant état d'une relation empirique stable mais d'une explication théorique approximative.

- **Les deux temps de la recherche**

•Estimation de la relation dans le contexte français

•Test des théories dominantes (démarche déductive)

BASE DE DONNEES (REPONSE)

•Elaboration d'une grille de lecture théorique alternative

•Observation empirique des décisions de suppressions d'emplois en milieu syndiqué (démarche inductive)

BASE DE DONNEES (REPONSE)
ETUDES DE CAS



4. Les projets de recherche en cours ou futurs

Les thèses en cours : Marie-France Khalidi

Ce travail de recherche :

- **Part du constat** de la présence lors d'opérations de restructuration d'une rhétorique euphémique et d'un discours flou, voire discordant
- **S'interroge sur** l'influence de ces messages sur la capacité des salariés à faire sens de la situation et sur le processus de construction collective des représentations autour de la pratique
- **Plus particulièrement, s'intéresse** aux effets de la communication interne en contexte de restructuration sur :
  - La conscientisation par les salariés des conséquences de l'opération sur leur relation d'emploi
  - La formation d'un sentiment de justice/ou d'injustice à l'égard de la pratique

Etat d'avancement : Elaboration d'un cadre théorique et des premiers scénarii pour la partie empirique en cours



Liste des publications principales du GREGOR sur les restructurations (2000-2007)

- Allouche José, Freiche Jeanine (Dir.), 2007, *Les restructurations d'entreprises : regards croisés*, Paris : Vuibert.
- Allouche José, Garaudel Pierre, 2007. « Les restructurations comme prolongement de tendances courtermistes », in J. Allouche et J. Freiche (coord.), *Les restructurations d'entreprises : regards croisés*, Paris : Vuibert .
- Allouche José, Laroche Patrice, Noël Florent, 2006. "A Meta-Analytical Investigation of the Relationship between Downsizing and Corporate Performance", Colloque AoM – Academy of Management, Atlanta – USA, Août.
- Allouche José, Laroche Patrice, Noël Florent, 2004. "Suppression d'emplois et performances de l'entreprise : une méta analyse de la littérature académique ", Colloque AGRH 'Mesurer la GRH' – Montréal.
- Allouche José, Noel Florent, 2007. Les suppressions d'emplois à l'aune des performances économiques, in J. Allouche et J. Freiche (coord.), *Les restructurations d'entreprises : regards croisés*, Paris : Vuibert .
- Aubert Jean-Pierre, 2007. « L'anticipation comme mode de gestion d'un erestructuration d'entreprise », in J. Allouche et J. Freiche (coord.), *Les restructurations d'entreprises : regards croisés*, Paris : Vuibert .
- Aubert J. P., 2002*, Mutations industrielles, mode d'emploi*, Note de synthèse du rapport Premier Ministre sur les mutations industrielles.
- Aubert J.P. et Beaujolin-Bellet R., 2006, « Les plans sociaux », in J. Allouche (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, novembre.
- Aubert Jean-Pierre, Beaujolin-Bellet Rachel, 2004, « Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : une délicate mutation », *Travail et Emploi*, n°100, novembre.
- Aubert J.P. et Beaujolin-Bellet R. 2003, « Des restructurations aux mutations économiques, l'analyse de l'état de la situation », in D. Thierry et J. N. Thuillier (coord.), *Mieux vivre les restructurations, anticiper et coopérer,* Les éditions d'organisation.
- Beaujolin-Bellet Rachel, Cornolti C., Kuhn A., Moulin Y., « L'anticipation partagée des restructurations à l'épreuve des faits », *Travail et Emploi*, mars 2007.
- Beaujolin-Bellet R. et Schmidt G., 2007. « Les restructurations : une vision française institutionnelle (2000-05) », in Allouche J. et Freiche J., *Restructurations : regards croisés*, Paris : Vuibert.
- Bourguignon Rémi, 2007. "Do Unions Systematically Affect Workplaces' Employment Growth ? An Empirical Investigation in the French Context", Colloque de l'IIRA Europe, Manchester – UK, September.
- Bourguignon R., 2007. « La présence syndicale dans les entreprises permet-elle de protéger l'emploi ? », in Allouche J. et Freiche J., *Restructurations : regards croisés*, Paris : Vuibert.
- Bourguignon R., Cornolti C., Fabre C., François Philip D., 2007, « 20 ans de travaux consacrés aux survivants des suppressions d'emplois. Bilan et analyse des connaissances actionnables » in Beaujolin-Bellet R. et Schmidt G. (coord.), *Faire de la recherche sur les restructurations*, à paraître, Paris : Vuibert.



Liste des publications principales du GREGOR sur les restructurations (2000-2007)

- Caby Jérôme, Pineiro Chousa Juan, Tamazian Artur, 2007. Les fusions-acquisitions, symptômes de la reconfiguration du système économique européen, in J. Allouche et J. Freiche (coord.), *Les restructurations d'entreprises : regards croisés*, Paris : Vuibert .
- Garaudel Pierre, Noël Florent, Schmidt Géraldine, 2007. « L'institutionnalisation de « bonnes pratiques » de gestion des restructurations :Le Programme Mire comme étape de théorisation » *in* R. Beaujolin et G. Schmidt (coord.); *Faire de la recherche sur les restructurations, Vuibert, à paraître.*
- Garaudel Pierre, Noël Florent, Schmidt Géraldine, 2007. « Can Management And Unions Collaborate to Ensure Acceptable Restructurings? », Academy *of Management* Congress, Philadelphia, August.
- Garaudel Pierre, Noël Florent, Schmidt Géraldine, 2007. "Making Restructurings Acceptable: The Management-Union Dyad from a Stakeholderr Theory Perspective", *EURAM Congress*, 16-18 May.
- Gilbert Patrick, 2007. Les restructurations à l'épreuve des apprentissages collectifs", in J. Allouche et J. Freiche (coord.), *Les restructurations d'entreprises : regards croisés*, Paris : Vuibert .
- Hubler Jérôme, Meschi Pierre-Xavier, Schmidt Géraldine, 2004. « Annonce de suppressions d'emplois et valeur boursière : des réactions différenciées », *Finance Contrôle Stratégie.*
- Lethielleux Laëtitia , 2006. "Processus institutionnels et implication des salariés : influence d'une règle de droit sur l'implication des salariés restants", Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris 1, IAE
- Lethielleux Laëtitia (2004). " La mesure de la réussite d'une fusion par le syndrôme du survivant", Colloque de l'AGRH, Montréal.
- Noël Florent, 2007. « De la responsabilité légale à la responsabilité sociale : la quête de légitimité des dirigeants », in J. Allouche et J. Freiche (coord.), *Les restructurations d'entreprises : regards croisés*, Paris : Vuibert .
- Noël Florent, 2005, « Les suppressions d'emplois les plus efficaces sont-elles les plus responsables? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 57, p. 62-78.
- Noël Florent, 2004, *Les suppressions d'emplois : entre contraintes économiques et pressions sociales*, Paris : Vuibert.
- Noël Florent, 2001, *La décision de suppression d'emplois : de l'analyse des déterminants à l'étude des processus de décision*, Doctorat en sciences de gestion, Université de Paris I, IAE.
- Noël Florent, Schmidt Géraldine, 2006. « La gestion des sureffectifs », in J. Allouche (dir.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, paris : Vuibert, 2ème édition.
- Schmidt Géraldine (Dir.), 2001, *La gestion des sureffectifs : enjeux et pratiques*, Paris ; Economica.

